

in2it.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



مشروع IN2IT

توجيهات التعاون الدولي

إعداد

السيد: لوكاسز وجديغا

بالتعاون مع:

الدكتور مارك بولاك

والدكتور رومان بودرازا

جامعة وارسو للتكنولوجيا

مركز التعاون الدولي

أيار 2016



Kraye Academic
College of Education



המכללה המקצועית
לחינוך ערשי ב"ר
ORT Braude College

אוניברסיטת
בראון
Brown University



FH Ludwigshafen
University of Education



POLITECNICO
MILANO 1863

NETID

TEL AVIV YAFFO
ACADEMIC COLLEGE

Kingston
University
London

SHENKAR
ENGINEERING DESIGN ART 3115A 3115B 3115C

שנקר



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Tel-Hai
College

Project number **561642-EPP-1-2015-1-IL-EPPKA2-CBHE-JP**

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

المحتويات:

١. الشراكات الدولية باعتبارها نشاط رئيس هام في التدويل الأكاديمي ٤
٢. مبررات الشراكات الدولية ٦
٣. إقامة شراكة جديدة ٧
٤. المحافظة على الشراكات الدولية ١٢
٥. تقييم جودة الشراكات الدولية ١٦
٦. توصيات للكليات الإسرائيلية ١٨
٧. المصادر البيبليوغرافية ١٩

١. الشراكات الدولية باعتبارها نشاط رئيس هام في التدويل الأكاديمي

والمحتوى الدولي للمناهج الدراسية (١٤٪). أما بالنسبة للإجابات الواردة من أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ والشرق الأوسط فقد ذكر التعاون الدولي في البحث على أنه أهم نشاط تدويل:

• أكثر المجالات التي جرى تقييمها في التدويل هي انتساب الطلاب دولياً إلى الجامعات، وتبادل الطلاب بين الجامعات والشراكات؛

• اعتبرت الإجابات الواردة من أفريقيا والشرق الأوسط التصنيفات الوطنية والدولية على أنها المحرك الأهم في التدويل، وليست السياسة الحكومية - التي هي المحرك الأهم في بقية العالم؛

• أقرت ٥٣٪ من الإجابات أن الميزانية العامة للمؤسسة هي المصدر الوحيد الأكبر في تمويل التدويل، في حين أن ٢٤٪ منها ذكرت أن التمويل العمومي الخارجي هو المصدر الأكبر. معظم الإجابات نوهت إما بتمويل مستقر أو متزايد للتدويل.

أشارت إجابات من الشرق الأوسط إلى زيادة في التمويل لأكثر عدد من أنشطة التدويل. وذكرت الإجابات الواردة من هذه المنطقة تزايد التمويل في أنشطة مثل التسويق والترويج لمؤسساتها، ومشاريع التنمية الدولية وبناء القدرات، وكذلك زيادة تمويل تعزيز المحتوى الدولي للمناهج الدراسية.

• أشارت ٥١٪ من الإجابات إلى أن سياساتها تشير إلى تقاسم الفوائد والاحترام والمساواة كأساس للشراكات الدولية.

بغية التهيئة لإرشادات التعاون الدولي فمن المفيد البدء ببعض الفرضيات النظرية. وبما أن الشراكات الأكاديمية الدولية ذات دور رئيس في تدويل التعليم الجامعي، فقد كانت إقامة شراكات دولية والمحافظة عليها موضوعاً للعديد من الأبحاث والدراسات. ومن المفيد خصوصاً لأنشطة مشروعنا النظر في نتائج المسح العالمي الرابع للاتحاد الدولي للجامعات (IAU) (٢٠١٤) ومقياس التغيرات الخاص بـ"الاتحاد الأوروبي للتعليم العالمي EAIE" بعنوان: "الشراكات الاستراتيجية الدولية" (٢٠١٥).

وبناء على أجوبة من ١٣٣٦ مؤسسة تعليم عال في المسح الرابع للاتحاد الدولي للجامعات نجد أن:

• ٥٣٪ من الإجابات قالت بأن لها استراتيجية /سياسة مؤسسية، و٢٢٪ منها قالت إن إحداها بصدد التحضير؛ و ١٦٪ أشارت إلى أن التدويل يشكل جزءاً من استراتيجيتها المؤسسية الكلية؛

• ٦٠٪ من الإجابات قالت بأولويات جغرافية لتدويلهم، حيث أن أوروبا هي منطقة الاهتمام الرئيسية، يتبعها منطقة المحيط الهادئ وآسيا، ثم أمريكا الشمالية وأفريقيا بأقل عدد من الإشارات؛

• أكثر أنشطة التدويل أهمية هي حركة تبادل الطلاب في نهاية دراستهم (٢٩٪)، والتعاون الدولي في البحث (٢٤٪)

إن أحكام وخطوط إرشاد إرساء وتطوير وتقييم الشراكات الدولية هي أيضاً موضوع أدبيات علمية واسعة، خاصة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. معظم أهم المصادر والمعلومات الممتلئة لذلك مذكورة في الفقرة السابعة من هذا التقرير.

طلبت دراستنا المسح الخاصة بالاتحاد الدولي للجامعات والاتحاد الأوروبي للتعليم العالمي من المشاركين تحديد الأولوية في أنشطة التدويل الجارية لديها. كانت النتائج متماثلة إلى حد بعيد. كان ترتيب الأولويات في الدراستين على النحو الآتي:

- الطلاب الموفدين (هو الأول في الدراستين)
- أولوية الطلاب الوافدين (الأولوية الثانية في الاتحاد الأوروبي للتعليم العالي)
- التعاون الدولي في البحث/الابتكار (الأولوية الثانية في اتحاد الجامعات الدولي)
- الشراكات الاستراتيجية (الأولوية الثالثة في الاتحاد الأوروبي للتعليم العالي)
- تعزيز المناهج الدراسية الدولية /بين الثقافات (الأولوية الثالثة في اتحاد الجامعات الدولي)

هانس دو وت، فيونا هنتر، لورا هوارد، وإيفا إيكرون-بولاك، تدويل التعليم العالي (٢٠١٥)

أما مقياس التغييرات الخاص بالاتحاد الأوروبي للتعليم العالمي EAIE: الشراكات الاستراتيجية الدولية، فقد بُني على آراء تمثل ٢٠٩٣ إجابة تشمل أكثر من ١٥٠٠ مؤسسة أوروبية.

- ذكرت ٧٥٪ من الإجابات بأن عدد الشراكات الاستراتيجية الدولية في مؤسساتهم قد ازداد في السنوات الثلاثة الأخيرة.
- وافقت ١٩٪ من الإجابات على أن كل شراكاتها الاستراتيجية كانت نشطة، وقالت ٤٧٪ منها بأن معظمها كان نشطاً، وقالت ٢٤٪ منها بأن بعض شراكاتها كان نشطاً و ١٪ منها قالت بأنه لم تكن أي منها نشطة.
- الأولوية الجغرافية للجامعات الأوروبية كانت في بلدان الاتحاد الأوروبي (٨٩٪)، وآسيا (٥٦٪)، وأمريكا الشمالية (٤٤٪)، أما البلدان الأوروبية الأخرى (٣٢٪) وأمريكا اللاتينية (١٤٪).
- الأنشطة الأكثر أهمية في الشراكات الاستراتيجية هي: تبادل الطلاب (٨٩٪)، تبادل الكادر التعليمي (٨١٪)، ومشاريع البحث (٦١٪)، والبرامج المشتركة أو المزدوجة (٥٦٪) وتطوير المناهج الدراسية (٤٨٪).
- ذكرت مؤسسات التعليم العالي الحكومية التمويل بأن تبادل الكادر التعليمي (٨٨٪) وبناء القدرات (٢١٪) باعتبارهما جزءاً من الشراكات الاستراتيجية في أكثر الأحيان، في حين أن معاهد التعليم العالي الخاصة بالتمويل تبدو مركزة أكثر على الدرجات العلمية المشتركة أو المزدوجة (٦٤٪) وتعليم التعاون في مجال الأعمال. الموافقة على الشراكات الاستراتيجية غالباً ما تقوم بها الإدارة المركزية (٥٢٪)، أو المجالس (٣٣٪)، أو العميد /رئيس القسم (٣٣٪) أو رئيس مكتب العلاقات الدولية (٣١٪).

٢. مبررات الشراكات الدولية

ومن الطبيعي ألا يكون لكل المبررات والأسباب السابقة الأهمية والمغزى نفسهما للجامعات المختلفة. إذ يمكن أن يكون لكل مؤسسة أسبابها وأهدافها الخاصة المحددة. ومن المهم أن تكون أهدافنا في الشراكات الدولية ناجمة من الاستراتيجيات والمهام المؤسسية وكذلك من الظروف المحلية.

لم يعد تدويل الجامعة أمراً "خيارياً". فلها جانب عملي أصبح أحد محددات الجودة التي لا يمكن التخلي عنها. (... فأي جامعة حديثة ستقاس وتقيم وتصنّف - من بين أشياء أخرى - بحسب درجة التدويل التي حققتها ونجاحها وفقاً لعدد الطلاب والمدرسين والإداريين المشاركين في برامج دولية والمستفيدين من التجربة بطرق محددة قابلة للقياس .

ألفارو رومو، الشراكات الدولية الاستراتيجية - دور
الرائد (٢٠١٥)

يمكن للشراكات أن تخلق مساهمات كبيرة في أهداف التدويل المؤسسي، ولكن فقط إذا كانت هذه الأهداف متناسقة ومفهومة ضمن المؤسسة ومتبادلة مع الشركاء.

سوزان ألكسندر، اعتبارات عملية للشراكات الدولية
(٢٠١٣)

من الممكن وجود مئات من المبررات والأسباب لإقامة شراكات دولية. فقد اقترح ستيف وودفيلد وروبين ميدلهيرست من جامعة كينغستون في تقرير بحثي لصالح "مليون بلاس" (وهو اتحاد الجامعات الحديثة في المملكة المتحدة) سبعة أسباب موجزة للتعاون الدولي:

١. توسيع وتنويع مصادر الطلاب والأساتذة؛
٢. إرساء شخصية وسمعة دوليتين؛
٣. تمكين قدرة البحث والمعرفة والإنتاج؛
٤. تعزيز تطوير المناهج الدراسية والابتكار؛
٥. زيادة معرفة الطلاب والأساتذة الدولية والتفاهم بين الثقافات؛
٦. المساهمة في الجودة الأكاديمية؛
٧. تنويع توليد المداخل.

٣. إقامة شراكة جديدة

يجب أن تبدأ إقامة شراكة أكاديمية دولية جديدة بعملية تقييم لقدراتنا وإمكاناتنا، وكذلك خطط تطوير مؤسستنا. ومن المنصوح به أيضاً تقييم الشراكات القائمة والروابط الفردية /الشخصية في كل ميادين الأنشطة الأكاديمية. ولكي نجد المؤسسة الشريكة المناسبة فيمكن تفعيل علاقات العمل مع آخرين من أصحاب المصلحة مثل السفارات والوكالات الوطنية ووكالات التبادل والمنظمات المهنية. كما أن المشاركة في المؤتمرات الدولية وورشات العمل ومشاريع البحث تخلق الكثير من الفرص للعثور على شريك مناسب.

أحد العوامل الهامة في الشراكة الناجحة هو العلاقة الشخصية بين الفاعلين في هذه الشراكة. وغالباً ما يكون الاحترام والثقة المتبادلين في صميم التعاون الناجح. إن استخدام علاقاتكم الشخصي هو أمر حاسم وأساسي. ومع هذا فيجب على المرء ألا يتردد في التقرب من مؤسسة يمكن اختيارها بدون روابط شخصية. وفي هذه الحالة، فمن المفيد إرسال موجز عن ميادين التعاون المستقبلي الكامنة وذلك لإثارة اهتمام الشركاء.

ويديغو وفيفانكو، ما يجعل الشراكة تعمل (٢٠٠٩)

إن اختيار الشركاء هو مسألة غاية في الحساسية لكلا الطرفين. فسياسة إقامة شراكات وشبكات دولية يجب أن تتوافق مع استراتيجية الجامعة/ استراتيجية التدويل. وسيكون لها معنى

فقط إذا كانت تقيّد الجامعات وضوحاً على الأقل في واحدة من أنشطتها الدولية، مثل: زيادة تبادل الطلاب والأساتذة، أو البدء ببحوث جديدة، أو نقل "الممارسات الحسنة"، الخ. إن "قيمة" وموقع الشريك المحتمل في سوق التعليم العالي و/أو البحث يجب أن تكون ذات صلة بنطاق التعاون المزمع. لذا يجب ألا يكون هناك مكان لتوقيع اتفاقيات عرضية بدون حظوظ عملية في تعاون مثمر. وأهم مسألة هي الحصول على معرفة جيدة عن الشريك الممكن - ومن المنصوح به إقامة نوع من تمرين "التحقق الضروري" عن الطرف المقابل. ومن المنصوح به النظر إلى النقاط الآتية قبل الشروع بكامل عملية انقضاء الشركاء الأكاديميين:

- التعرف إلى استراتيجية /رسالة المؤسسة الشريكة وتنظيمها وأنشطتها؛
- إجراء تقدير عن موقعه في سوق التعليم المحلية وتجاريه السابقة في التعاون الدولي؛
- تحديد أسباب اهتمامنا الخاصة بالشريك، وكذلك أسباب اهتمام الشريك في مؤسسة تعليمنا العالي؛
- تحديد أوجه التشابه والتكامل والتداخل في النشاط الدولي؛
- البحث عن الروابط القائمة حالياً ومواضع الاتصال؛
- القيام بتقدير للقدرات التنظيمية والمالية لتطوير الشراكة الأكاديمية؛
- البدء بخطوات صغيرة ومحاولة التطور تدريجياً.

ومن المنصوح به جداً زيارة الشريك المحتمل للوصول إلى انطباع عام عن المؤسسة ونشاطها والأشخاص الذين سنتعامل معهم مباشرة.

تعمل الشراكات على نحو أفضل مع شركاء "يشبهوننا".

سوزان ألكسندر، اعتبارات عملية للشراكات الدولية
(٢٠١٣)

يجب أن يكون واضحاً تماماً بأنه لا يمكن لجامعة أن تنجز
التدويل بميزانية خاوية و/أو بالتزام في حده الأدنى
ويديغو وفيفانكو، ما يجعل الشراكة تعمل (٢٠٠٩)

المرحلة اللاحقة لانتقاء ناجح لشريك أكاديمي، هي في التعريف المشترك لنطاق التعاون. ستتج مجالات التعاون بالطبع من استعدادات وأهداف كلا الطرفين. وعلى هذه المجالات أن تكون محددة بوضوح ومفهومة جيداً لكل الطرفين. وعادة ما يكون لكل شريك دولي رواده الخاصين به، الموجودين إما على مستوى القسم أو مكتب العلاقات الدولية، الذي سيكون مسؤولاً عن التفاوض ومن ثم تنسيق الشراكة الدولية. وعلى المفاوضات أن تجرى من قبل مسؤولين من أصحاب المناصب -أكاديميين وإداريين - مع صلاحية قانونية كافية من السلطات الجامعة. وقبل التوقيع على اتفاقية تعاون، فمن الضروري التقرير والاتفاق مع الشريك على المسائل الآتية:

- نطاق ومجالات التعاون العملية؛
- مدة (البرنامج الزمني) اتفاقية التعاون؛
- نهج تنسيق الاتفاقية الموقعة وتعيين منسقين محليين؛
- تقدير كلف أنشطة التعاون (لكلا الطرفين) ومصادر التمويل؛
- وصف تفصيلي للحقوق والواجبات؛
- مؤشرات تطور التعاون التي سيراقبها الطرفان باعتبارها قياساً للنجاح؛

ومن المهم عند هذه المرحلة المبكرة التفكير في الموارد المالية للتعاون المستقبلي. ومن المتوقع في العادة أن يمول الشركاء التعاون بالتساوي (مداخيل مالية متوازنة). لذا فهناك ضرورة في تقدير الكلف المحتملة للتعاون وتحديد ما يمكن أن يُعطى من الميزانيات المخصصة للتعاون الدولي. تتطلب بعض الأنشطة الدولية مصاريف صغيرة فعلاً، يجب أن تستمر تغطيتها بين المؤسسات المتعاونة، مثل عملية النشر العلمي المشترك، أو تحضير مناهج دراسية مشتركة، الخ. ومن جهة أخرى فإن بعض الأنشطة الدولية تتطلب تمويلاً كبيراً أو حتى تمويلاً خارجياً، مثل تبادل الطلاب والجهاز الأكاديمي، أو الأبحاث المشتركة، الخ. ولكن ما يجري حالياً هو أنه عندما يكون التدويل هو أحد العوامل الرئيسية في تطوير الجامعات فإن هناك الكثير من المصادر الخارجية لتمويل الشراكات الدولية. وعلى مكتب العلاقات الدولية أو يكون متنبهاً إلى فرص التمويل الموجودة - على المستويات المحلية والوطنية وما بين الدول /الدولية، ومن مصادر عمومية وخاصة.

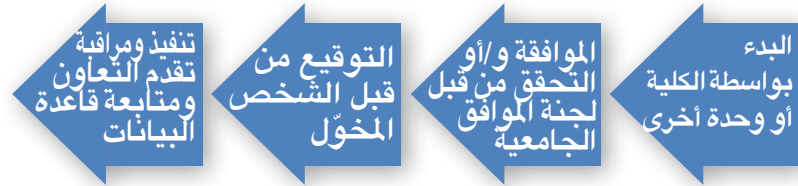
يمكن تمييز العديد من أنواع الشراكات اعتماداً على مستوى التعاون، ونطاق الأنشطة والشكل القانوني. وبالطبع، فإنه من الضروري العمل من خلال اتفاقية مكتوبة، التي يجب أن تكون مقبولة وفقاً للإجراء الداخلي للجامعة وأن تكون موقعة من قبل مسؤولي الجامعة أو أحد الموظفين المخولين.

مستوى التعاون:

- شراكة بين شخصين (فردية)؛
- شراكة على مستوى الكلية / القسم؛
- شراكة جامعة (المستوى المركزي)؛

وقد يكون هناك أيضاً نوع خاص من الشراكة، وهو تعاون عبر تجمع. والتجمع يقام عادة للتشارك في مشاريع مؤسسات التعليم العالي، التعليمية والبحثية منها، أو أنشطة متعددة الأطراف.

وإذا كانت الاتفاقية تقتضي أية التزامات مالية فيجب أن تكون موضوع قرار موافقة من الجهات المختصة التي تحددها السلطات الجامعية وفقاً للإجراءات الداخلية لكل جهة متعاقدة. ودور مثل هذه الجهة هو التحقق مما إذا كان مقترح الاتفاق الجديد يتطابق مع المعايير الأساسية المحددة سابقاً وفيما إذا كان مقبولاً ويمكن تنفيذه من وجهة نظر مالية. أما أنواع الاتفاقيات الموقعة لبدء تعاون ما والخالية من أية التزامات مالية فيجب أن تعفى من قواعد الموافقة هذه. فيما يلي نموذج مبسط عن إدارة اتفاقيات دولية:



- شركات استراتيجية (اتفاقيات متعددة الأبعاد تتضمن بعضاً من الأنشطة المذكورة سابقاً أو كلها).

وفي معظم الحالات، تعقد مؤسسات التعليم العالي شركات عامة أولاً، ومن ثم، وهذا يعتمد على تطور التعاون، تضيف هذه المؤسسات مكونات تعاون أخرى وتوسع تعاونها. ومن المنصوح به بشدة البدء بخطوات صغيرة والعمل مع الشركاء تدريجياً.

الأشكال القانونية:

- رسالة نوايا (يعبر فيها الشركاء عن نيتهم الشاملة لبدء تعاون)؛
- مذكرة تفاهم (مستويات تعاون أعلى ومن ثم مستوى أقل، تتضمن التزاماً بالتعاون في مجالات محددة)؛
- الاتفاق على التعاون (الاتفاق على نطاق تعاون محدد، يتضمن الالتزامات التنظيمية والمالية)؛
- اتفاق التجمع (اتفاق متعدد الأطراف بين كل الشركاء الداخليين في التجمع يحدد الالتزامات والحقوق المتبادلة).

مجموعة هامة من الاتفاقيات وصيغ رسائل التفاهم أضيفت إلى مقال ويديغو وفيفانكو، "ما يجعل الشراكة تعمل (٢٠٠٩)" (انظر المصادر الببليوغرافية في الجزء السابع من هذا التقرير)، الذي سيكون مفيداً للمشاركين في مشروع IN2IT:

- نموذج اتفاق تعاون (عام - قصير)؛
- نموذج مذكرات تفاهم (عام - موسع)؛
- نموذج مذكرات تفاهم عن تبادل الطلاب؛

للمؤسسات مقاربات مختلفة في إدارة الشركات. تصرّ بعض المؤسسات على أن تحوز كل اتفاقية على موافقة الإدارة المركزية العليا. وبعض المؤسسات يمكن أن تمنح سلطة إقامة الاتفاقيات إلى الكليات، أو الأقسام، أو حتى الأفراد. وفي كل الحالات من المهم أن نعرف من هم الموقعون عن المؤسسة، وأن نقدم دليلاً واضحاً عن عمليات المصادقة، بالترافق مع استمارات الاتفاقية القياسية، وذلك بهدف حماية المؤسسة من مخاطر بغنى عنها.

سوزان ألكسندر، اعتبارات عملية للشركات الدولية
(٢٠١٣)

نطاق الأنشطة:

- شراكة عامة /إطار (اتفاقية تتضمن نيّة عامة لإقامة تعاون بدون التزامات تنظيمية أو مالية محددة)؛
- تبادل أساتذة وطلاب (برامج على المدى القصير /الطويل، أو مدارس صيفية، أو مشاريع وأنشطة طلابية مشتركة أو تبادلات ثقافية، الخ)؛
- تعاون تعليمي (تطوير مناهج دراسية، تعليم تعاوني، الخ)؛
- برامج شهادات مشتركة /مزدوجة (دراسات مشتركة، اعتراف بالشهادة، الخ)؛
- تعاون في مجال البحث (البحث المشترك والنشر وورشات العمل والمؤتمرات، الخ)؛

- نماذج اتفاق عن تحضر الدكتوراه بالتعاون (بالفرنسية):
- نموذج اتفاق تجمع؛
- نموذج درجات ماجستير أوروبية في "الثقافات السياسية الأوروبية المعاصرة".

وبما أننا نتعامل مع وثائق قانونية، فإن كل أحكامها يجب أن تحدد وتُحلل مسبقاً. يجب أن تعرّف بوضوح وأن تفهم جيداً من الطرفين. إن عواقب سوء الإعداد وعدم الفهم الكامل يمكن أن تؤثر في الطلاب والطاقم الأكاديمي وتسيء إلى العلاقات مع المؤسسة الشريك. ويجب أن يوجه انتباه خاص إلى توزيع نفقات السفر والاستقبال والضمانات، وسياسة إعفاء الرسوم الدراسية، والتوازن في عدد التبادلات، والأحكام القانونية الوطنية والداخلية للشهادات المشتركة /المزدوجة، والاعتراف بالشهادات، ومنع أثر "تسرب الأدمغة"، الخ. وفي مرحلة عقد وتوقيع الاتفاق فإنه من المفيد تحضير خطة عمل تفصيلية للتعاون لفترة محددة من الوقت.

٤. المحافظة على الشراكات الدولية

بعد إقامة شراكة أكاديمية بنجاح نتحول بعدها إلى تنفيذها. وبحسب النطاق الخاص المتفق عليه فإن هذا سيتطلب انخراط وحدات مختلفة من وحدات الجامعة - ومن الضروري كسب الالتزام المؤسسي والدعم للشراكة.

استمرت الشراكة بفضل نواة من الأساتذة الحافظين لذاكرتها وحماتها المتحمسين
ليسلي بي هيتش، دور الأساتذة في الشراكات
الاستراتيجية (٢٠١٥)

على كل شخص من العاملين أن يشجع على العناية بعلاقته الخاصة، سواء كانوا من العلميين أو الإداريين. وهذا يقتضي أن على الهيئات العليا في صنع القرار في جامعة ما أن تخلق بيئة تشجع التواصل والتبادل لأبعد من حدود المؤسسة نفسها. وعلى إقامة الشبكات أن تصبح ثقافة مؤسسية. تظهر التجربة أن التراسل المنتظم هو طريقة للحفاظ على علاقة شبكة حيّة، ولكن ترتيب اللقاءات في المؤتمرات المهنية أو أثناء الزيارات إلى المؤسسات الشريكة هو أمر هام جداً في تعزيز تواصل مفيد. معظم الأكاديميين يفعلون هذا على كل حال، ولكن يجب أن يشجع عليه من قبل الجامعة.

ويديغو وفيفانكو، ما يجعل الشراكة تعمل (٢٠٠٩)

أمر رئيسي أيضاً في نجاح شراكة واستدامتها هو في أن يكون مكتب العلاقات الدولية مكتب منظم ومؤهل. فدوره هو مراقبة مجمل عملية التعاون. وما هو هام على نحو خاص للحفاظ على علاقات مع مؤسسات التعليم العالي هو خدمات المعلومات التي يقدمها مكتب العلاقات الدولية لمنسقي الشراكات في مناسبات تظهر في مشاريع البحث والدراسة الدولية (الدعوة لتقديم المقترحات، الطلبات الرسمية، الإرشادات، الخ) وفي المؤتمرات الدولية وحلقات البحث. ومن المهم جداً أيضاً المحافظة على العلاقات الشخصية مع وحدات الشريك من مؤسسات التعاون.

وبالطبع فإن انخراط والتزام الطاقم الأكاديمي (الأساتذة) هو أمر حاسم بهذا الخصوص - فالتعاون قائم على أساس انخراطهم. أما مكتب العلاقات الدولية أو مكتب البحث، الخ، فهي وحدات دعم، التي يمكن أن تكون مساعدة جداً ولكن لا يمكنها أن تحل محل الأساتذة الأكاديميين. الأمر الرئيسي في شراكة ناجحة هو العثور على رواد أكاديميين من كل الطرفين. ومن حيث المبدأ، فإن الإدارة العليا في الجامعة يجب ألا تنخرط في إدارة شراكة خاصة. وعلى دورها أن يكون استراتيجياً، محدوداً فقط بالحالات الحرجة أو العاجلة. وعلى مهمتها أن تتضمن تقييم تطور الشراكة، وتوجيه التطور، واتخاذ قرار توسيع التعاون أو إيقاف الشراكة.

والدولي وسمعة البحث الدولية هي عوامل رئيسية هامة لكل جامعة لها الطموح والقدرة على الوجود على المسرح الدولي. وعلى كل الأنشطة الترويجية والتسويقية أن ترتب وتنظيم على نحو فعال على مستوى الجامعة. أما الأفعال الفردية التي يقوم بها بعض الأساتذة أو أقسام مختلفة من الجامعة فيجب أن تتوافق مع معايير الجامعة المعتمدة.

وأساس الإدارة الفعالة في هذا الخصوص هو النفاذ السهل والسريع إلى المعلومات. ومن المنصوح به خلق قاعدة بيانات عن الشراكات والاتفاقيات القائمة، التي يجب أن تُحدَّث باستمرار. وبحسب الحاجات المؤسسية، فيجب أن تتضمن معلومات حول الاتفاقيات النشطة، والمنسقين الأكاديميين من الطرفين، ونطاق التعاون، وعدد الطلاب / الأساتذة المتبادلين، والمشاركة في مشاريع مشتركة، الخ. وعلى قاعدة البيانات أن تكون متاحة لمختلف وحدات الجامعة عبر الشبكة الداخلية. يمكن أن تجدوا في الشكل التالي مثالاً عن قاعدة بيانات لشراكات، يراعى صيانتها وتحديثها مركز جامعة وارسو للتكنولوجيا بالتعاون الدولي.

يحتاج كل طرف إلى معرفة من يقابلهم في الطرف الآخر والعمل معهم بانتظام.

وفي مجالات خاصة من الأنشطة الدولية، فعلى مكتب العلاقات الدولية أيضاً بعض الالتزامات الإدارية. فمن المعروف أن الباحثين لا يحبون في الواقع أن ينخرطوا في القضايا الإدارية والتنظيمية للبحث. وأي نوع من الدعم في هذا الخصوص سيكون مرحب به. إن تدويل التعليم هو عملية لها تحدياتها ولها متطلبات كبيرة وهي عملية متعددة الاتجاهات. وفي حالة الجامعات المتقدمة فإن هذا يتضمن عدداً من العمليات الجزئية والأنشطة والعمليات الوظيفية.

وفي معظم الحالات، فإن القيادة والمسؤولية تعود إلى الكليات. ولكن البعض منها يحتاج مع هذا إلى دعم فعلي من مكتب العلاقات الدولية وكذلك من إدارة الجامعة. يعتمد نموذج الدعم المؤسسي إلى حد كبير على عاملين رئيسيين: حجم الجامعة والتقدم في تنفيذ عملية التدويل. الرأي المشترك هو أن النموذج المركزي قد أثبت أنه الأفضل للجامعات التي تكون في مرحلتها الأولى من تنفيذ عملية التدويل، أما الجامعات التي بلغت النضج والتقدم فعلاً في هذا الخصوص فمن الأفضل لها اتباع نموذج لامركزي. ولكن ذلك ليس صحيحاً بالضرورة دائماً نظراً لوجود عوامل أخرى تؤثر في النهج المؤسسي لجامعة ما (مثلاً: حجم عدد الطلاب الأجانب، وحجم التبادلات، وطريقة تمويل أنشطة التدويل، ومستوى تجارية الجامعة، وعدد المشاريع الدولية في مجالي البحث والتعليم، الخ). علينا أيضاً أن نتذكر مسألة نشر نتائج الشراكة وذلك للترويج للأنشطة الدولية في الجامعة. إن الشعبية / الشهرة الدولية، وتصنيفات موقع الجامعات المحلي

Internet Explorer browser window showing a website with a navigation menu and a table of data.

Navigation menu items: **HOME**, **ABOUT**, **CONTACT**, **NEWS**, **PRODUCTS**, **ATTACHMENTS (2 of 14)**

Table columns: **ID number**, **NIK (no.)**, **NIK (no.)**, **pristopna**, **tip**, **naslovja**, **področje**, **konceptory**, **odgovorny**

ID number	NIK (no.)	NIK (no.)	pristopna	tip	naslovja	področje	konceptory	odgovorny
1	2002020000	001	000	afilija - Agencija za tiskanje in izdajo knjig	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
2	2002020000	002	004	izdajatelj - založnik, ki izdaja knjige in časopise	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
3	2002020000	003	000	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
4	2002020000	004	000	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
5	2002020000	005	000	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
6	2002020000	006	000	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
7	2002020000	007	000	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
8	2002020000	008	000	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
9	2002020000	009	000	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM
10	2002020000	010	000	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM	POSREDOVANJE V PROMETU S PISARNIŠKIM MATERIALOM

يمكن مقارنة إقامة شراكة أكاديمية بزواج: يحتاج المرء
ليعرف (إلى حد ما) ما يريد وما يتوقع، وأن يصرف
وقتاً للعثور على الشريك الصحيح واختياره، وأن يعرف
الشريك، وعلى الأقل يجب أن يكون المرء مستعداً
للتحديات. تعمل الشراكات الأكاديمية على أساس
المساواة والاعتراف المتبادل. وعلى الطرفين أن يكونا
متماثلين (متساوين إلى حد كاف) ومتكاملين (مختلفين إلى
حد كاف). وعبر الشراكة، فعلى كل المنخرطين أن يكونوا
مستعدين ومرحبين بالعمل لصنع هذه الشراكة.

نيكو إيفرنز، جنيك لوكهوف، أربع خطوات لإقامة
شراكات أكاديمية مستدامة (٢٠١٢)

٥. تقييم جودة الشراكات الدولية

والاستراتيجية والمخرجات المتوقعة من الاتفاقية وأن تكون متوافقة تماماً مع خطة العمل المقررة التي اعتمدها الطرفان. إن المخرجات المخططة /الأهداف الاستراتيجية هي أمر حاسم للنهج العملي وأنشطة التنفيذ (نهج من الأعلى إلى الأسفل). وعلى المؤشرات المختارة أن تكون مناسبة للمجالات المقاسة في عملية التدويل، أي للتعليم أو البحث أو الدعم المؤسسي. أمثلة عن المؤشرات نسردها فيما يلي:

- عدد تبادلات الطلاب /الجهاز الجامعي؛
- عدد الأبحاث المشتركة أو المشاريع التعليمية؛
- عدد النشرات المشتركة والمقالات العلمية؛

وفي معظم الحالات فإن نظام القياس يمتد على كل هذه المجالات لتقديم صورة معقدة عن حالة التدويل. إن قياس الأداء هو شبه لا معنى له إذا أجري مرة واحدة. فقط القياسات المنتظمة (مثل مرة كل سنة دراسية) يمكن أن تسمح بتحليل التوجهات وتحديد نقاط الضعف وتقييم التقدم. ومن المهم معرفة:

- إذا كانت الجامعة تستفيد من الشراكة المدروسة وكيف؛
- إذا كانت كل المدخلات والأنشطة والمخرجات تساهم في استراتيجية تدويل الجامعة؛
- إذا كان هناك مكان للتجديد أو حتى توسيع الشراكة؛

يجب أن تراقب إدارة الشراكات الأكاديمية بطريقة صحيحة وأن تحلل بشكل منتظم من قبل إدارة الجامعة أو هيئات متخصصة أخرى. وهذه ليست بالمسألة السهلة في حالة الجامعات الكبيرة وأنشطة تدويل متطورة. إن أفضل حل وأكثرها فاعلية هو استخدام قاعدة بيانات اتفاقيات خاصة ونظام مراجعة دوري بالاستناد إلى مؤشرات أداء رئيسية. وعلى كل المؤشرات أن تكون متوافقة مع مبدأ سمات SMART. الذي يعني أن على المؤشرات أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، وقائمة على الوقت:

- محددة، بمعنى أنها معرفة جيداً وواضحة لأي شخص يمتلك معرفة قاعدية عن العملية. عليها أن تتضمن فرضيات قياس وتعريف يمكن تفسيرها بسهولة.
- قابلة للقياس، أي يمكن أن تحدد كميًا ويمكن مقارنتها مع بيانات أخرى. وعليها أن تسمح بتحليل إحصائي مفيد.
- قابلة للإنجاز، أي يمكن تحقيقها آخذين بالاعتبار ظروف الجامعة.
- واقعية، أي ضمن الموارد والمعارف المتاحة. تتناسب مع قيود الجامعة وذات مردود.
- قائمة على الوقت، أي أنه يمكن تحقيقها ضمن إطار زمني واقعي.

وعلى المؤشرات المختارة أن تكون ذات صلة بالأهداف العملية

يجب أن تؤخذ كل الجوانب بالحسبان بهذا الخصوص (عدد الوافدين /الموفدين من الطلاب، جودة التعليم المدوّل، جودة وفعالية البحث الدولي، الفوائد الاجتماعية والثقافية من الشراكة، الفوائد الاقتصادية، فاعلية التطوع، الخ). ويجب مقارنة النتائج المحققة مع الافتراضات الأولية. على قاعدة بيانات الاتفاقيات أيضاً أن تقيّم دورياً بدلالة نتائج التعاون. وعلى كل الاتفاقيات "الصورية" أن تنهى أو لا تجدد. وعلى قاعدة بيانات الاتفاقيات أن تصان بشكل صحيح وأن يحافظ عليها بطروف "صحيّة".

٦. توصيات للكيانات الإسرائيلية

- قم بتأمين تمويل الشراكة. أكثر الطول سلامة وصحية هي مزج طرق مختلفة في التمويل (مثل جزء من موارد الجامعة الداخلية إضافة إلى تمويل قائم على الأداء).
- أقم بنية صلبة ووافية بالغرض للحفاظ على الشراكات الدولية. تذكر أن المنسقين الأكاديميين الفعالين والنشطين - "ملاك الشراكة" - وكذلك التزام كامل المؤسسة هي مفاتيح النجاح.
- أنشئ نظام مراقبة وتقييم نتائج الشراكة. ومن المنصوح به جداً وضع مؤشرات تصف منجزات شراكاتك وضمّنها في "أداة التقييم" من أجل التدويل.
- ابدأ بخطوات صغيرة وحاول التصرف تدريجياً. حاول ضمان استدامة شراكاتك وامتدادها على مر الزمن.

- اجمع معلومات عن الشراكات الحالية في كليتك - الروابط القائمة بين الأساتذة وبين الأقسام والشراكات على المستوى المركزي. قيّم نتائج الشراكات القائمة وإمكانية التوسع.
- قدّر الحاجات إلى شراكات جديدة بعلاقة مع الاستراتيجية المؤسسية / استراتيجية التدويل.
- البحث عن شريك يجب أن يسبقه تشخيص للحالة الراهنة للتوجه الدولي للمؤسسة، وحاجاتك وتوقعاتك. وفي هذا الخصوص يمكن اللجوء إلى أداة بسيطة مثل تحليل SWOT (تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار) قد يكون مفيداً جداً.

- البحث عن الشركاء الممولين باستخدام الروابط القائمة حالياً مع شركاء دوليين. إن إرساء علاقات عمل مع أصحاب مصلحة آخرين مثل السفارات، والوكالات الوطنية، ووكالات التبادل والمنظمات المهنية، سيكون مفيداً جداً.
- قم باجتهد تفصيلي عن شركائك المحتملين. قدر موقعهم وإنجازاتهم وتجاربهم في التعاون الدولي. حاول تحديد نقاط التشابه أو التكامل ومجالات التداخل في النشاط الدولي.
- تحدث بصراحة مع المؤسسة الشريكة الممولة حول أهدافك وتوقعاتك. حاول أن تفهما بعضكما وأن تحددا معاً مجالات التعاون الهامة.
- أنجز اتفاقية مكتوبة بتوافق مع مستوى مقبول من التعاون، ونطاق الأنشطة والشكل القانوني. ومن الضروري قبول الاختلافات المحلية والمتطلبات القانونية.

٧. مصادر بيبليوغرافية

978-92--9002-201-5.

- Hans de Wit, Fiona Hunter, Laura Howard, Eva Egron-Polak, Internationalization of Higher Education, study paper for European Parliament (IP/B/CULT/IC/2014-002)
- [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU\(2015\)540370_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)
- Robin Matross Helms (2015), International Higher Education Partnerships: A global review of standards and practices, published by ACE/CIGE, <https://www.acenet.edu/news-room/Documents/CIGE-Insights-Intl-Higher-Ed-Partnerships.pdf>
- Leslie P. Hitch (2015), The role of faculty in strategic partnerships, EAIE blog 17.07.2015 <http://www.eaie.org/blog/the-role-of-faculty-in-strategic-partnerships/>
- Alvaro Romo (2015), Strategic international partnerships – The leader's role, University World News 04.12.2015 Issue No.: 393,
- <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20151202151421775/>
- Anna Malin Sandstroem, Lease Weimer (2016), The EAIE Barometer International strategic partnerships, e-book published by EAIE, <http://www.eaie.org/eaie-resources/library/publication/E-book-series/international-strategic-partnerships/>
- Collective work, (2016) Global Perspectives on Strategic International Partnerships A Guide to Building Sustainable Academic Linkages, published by IEE, ISBN: 978-0-87206-384-6.
- Wedigo de Vivanco, (2009) Making a Partnership Work, In: RAABE, ed Leadership and Governance in Higher Education. RAABE, Berlin, D 4.2, Supp. 01
- Steve Woodfield, Robin Middlehurst, (2009) Universities and International Higher Education Partnerships: Making a Difference, Final Report to Million +
- Collective work, (2011) Developing Strategic International Partnerships Models for Initiating and Sustaining Innovative Institutional Linkages, published by IEE, ISBN: 978-0-87206-344-0.
- Collective work, (2012) International Partnerships – a Legal Guide for UK Universities. UK Higher Education International Unit, ISBN 978-1-84036-267-1
- Nico Evers, Janneke Lokhoff, (2012) 4 steps for creating sustainable academic partnerships, EAIE blog 5.06.2012, <http://www.eaie.org/blog/4-steps-for-creating-sustainable-academic-partnerships/>
- Suzanne Alexander, (2013) Practical considerations for international partnerships, EAIE blog 28.02.2013, <http://www.eaie.org/blog/practical-considerations-for-international-partnerships/>
- Eva Egron-Polak, Ross Hudson (2014), Internationalization of Higher Education: Growing Expectations, fundamental values, IAU 4th Global Survey, published by IAU, ISBN

Project number **561642- EPP-1-2015-1-IL-EPPKA2-CBHE-JP**

This project has been funded with support from the European Commission

This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



<http://www.braude.ac.il/in2it/>

Dr. Vered Holzmann, veredhz@braude.ac.il

Dr. Dvora Toledano-Kitai, dvora@braude.ac.il

Ms. Shani Alchek, shani@braude.ac.il